



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**2018-2019**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**ETAPAS EN EL DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO:  
CASO PRÁCTICO**

**STAGES IN THE DESIGN OF A BUSINESS MODEL:  
PRACTICAL CASE**

Autora: Jana Uriarte Casuso

Directora: Vanesa Sánchez Santos

**JUNIO 2019**

## INDICE

1.INTRODUCCIÓN .....	4
1.1    PRESENTACIÓN DEL PROYECTO .....	5
1.2    OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
2.ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	7
2.1    FACTORES ECONÓMICOS.....	7
2.2    FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS.....	9
2.3    ENTORNO DEL SECTOR .....	11
2.4    ANÁLISIS DAFO .....	13
3.PLAN DE MARKETING .....	14
3.1    LOCALIZACIÓN.....	14
3.2    PÚBLICO OBJETIVO.....	16
3.3    ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	17
3.4    PRODUCTO.....	19
3.5    MARCA.....	19
3.6    PRECIO.....	20
4. PLAN ESTRATÉGICO .....	22
4.1    MISIÓN Y VISIÓN .....	23
4.2    OBJETIVOS.....	23
4.3    ELECCIÓN ESTRATÉGICA.....	24
5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS .....	25
5.1    ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ORGANIGRAMA .....	25
5.2    PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	27
5.3    DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO.....	27
6. PLAN FINANCIERO .....	29
7. CONCLUSIONES .....	39
8. BIBLIOGRAFIA.....	40

## INDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

Figura 1: Sector servicios comparación Cantabria y Santander .....	8
Gráfico 1: Evolución del volumen del PIB .....	8
Gráfico 2: Evolución número de ciudadanos en Santander .....	9
Gráfico 3: Paro registrado por sexo en Santander .....	10
Gráfico 4: Contrataciones según sector en Santander .....	10
Gráfico 5: Análisis del entorno. PESTEL.....	11
Figura 2: Localización negocio .....	15
Figura 3: Interior oficina Calle Lealtad .....	15
Figura 4: Interior oficina Calle Lealtad .....	15
Gráfico 6: Distribución del número de empresas por tamaño .....	16
Figura 5: Competencia del sector .....	17
Figura 6: Logo de la empresa .....	20
Figura 7: Logo de la empresa .....	20
Figura 8: Formatos de publicidad .....	21
Figura 9: Formatos de publicidad .....	22
Figura 10: Organigrama año cero .....	25
Figura 11: Organigrama futuros años .....	27
Tabla 1: Amortización a cinco años del préstamo .....	32
Tabla 2: Balance de situación correspondiente a los años 2019, 2020 y 2021 .....	33
Tabla 3: Ingresos por prestación de servicio publicidad .....	35
Tabla 4: Ingresos obtenidos de las ventas .....	35
Tabla 5: Coste de personal.....	36
Tabla 6: Gastos generales .....	37
Tabla 7: Amortización de inmovilizado de Denuovo .....	37
Tabla 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias .....	38
Tabla 9: Flujos de efectivo .....	38

## RESUMEN

El propósito del presente plan de negocios es el diseño de una estrategia para la apertura de la empresa de marketing digital Denuuevo en el área local que se ha fijado como objetivo: la ciudad de Santander.

El motivo de elegir este negocio se debe al alto nivel de exigencia tecnológica que actualmente demanda el mercado.

El municipio de Santander ofrece una amplia variedad de clientes, básicamente en el sector terciario (hostelería y servicios), que precisan encontrar una solución para satisfacer sus necesidades tecnológicas, lo que les ha llevado a tener un bajo nivel de competitividad en el mercado.

Denuuevo quiere aprovechar esta necesidad del cliente local, y se define como una empresa familiar interesada en el mundo tecnológico, principalmente en los servicios de desarrollo de campañas publicitarias en canales digitales y creación de analítica web. El modelo de negocio está basado en la calidad de los servicios que ofrece, que además de modernos y exclusivos, se especializa en el cliente, sus necesidades concretas, y en la acogedora experiencia que ofrece a sus trabajadores.

El nombre de la empresa Denuuevo está relacionado directamente con nuestra actividad principal, ofrecer nuevas oportunidades a los negocios tradicionales de la ciudad de Santander aprovechando los diferentes canales que la sociedad aporta. Respecto a nuestro slogan *“vuela con la nube”* intentamos captar la atención del consumidor creando una idea de las distintas posibilidades que la nube puede dar a su empresa.

Para desarrollar el proyecto realizaremos un plan de negocio, donde se estudiará la viabilidad operativa, económica y financiera. También desarrollaremos todos los componentes fundamentales (el plan de marketing, el plan estratégico, el plan organizativo, el plan de recursos humanos y el plan financiero) para hacer del proyecto una realidad.

## ABSTRACT

The purpose of this business plan is the design of a strategy for the opening of the company's digital marketing Denuuevo in the local area that has been set as objective: the city of Santander.

The reason for choosing this business is due to the present high level of technological needs in the market.

The city of Santander offers a wide range of customers (mainly in host and service sectors), who are anxious to find a solution to meet their needs, as well as a low degree of competition.

Denuuevo is defined as a family company interested in the technological world, mainly in the development services of advertising campaigns on digital channels and creation of analytics web. The business model is based on the quality of the services it offers, modern and exclusive, and the welcoming experience offered by its workers.

The name of the company Denuuevo is directly related to our main activity that is to be able to give new opportunities to the local Santander's businesses in the different channels that the society brings us. Regarding our slogan *"flies with the cloud"* we try to capture the attention of the client by creating a thought of the different possibilities that the cloud can give to his company.

To develop the project we will draw up a business plan, where the operational, economic and financial viability will be studied. We will also develop all the key components (marketing plan, strategic plan, organizational and human resources plan and financial plan) to make this project a reality of the sector.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Con el paso de los años la tecnología ha sido capaz de abrirse camino hasta llegar a convertirse en uno de los protagonistas de nuestro día a día, tanto en el ámbito personal como laboral. Gran parte de su influencia en la sociedad está directamente relacionada con Internet y comunicaciones móviles, afectando bruscamente a los negocios tradicionales, obligando a estos a buscar nuevos métodos de funcionamiento, ventas y publicidad.

Por ello veo interesante la idea de crear una Agencia de Marketing digital y E-commerce para ayudar o facilitar la introducción de los negocios tradicionales al mundo tecnológico, permitiendo que dichas empresas no se queden estancadas en el pasado y amplíen su campo de visión hacia nuevas oportunidades.

Un territorio interesante para crear la agencia sería Cantabria centrándonos exclusivamente en la ciudad de Santander, cuyas calles están llenas de comercios tradicionales y familiares. En efecto, la capital de esta comunidad presenta una gran variedad de establecimientos, desde cadenas multinacionales que ya forman parte de la "era de la tecnología" (Zara, Mango, El Corte Inglés, Purificación García) hasta pequeños negocios que esconden los encantos de un mundo tradicional y sencillo (La Conchita, La tienda de la Abuela, etc.). Nuestra idea no es modificar la magia del pasado sino abrir nuevas puertas a los titulares de estos negocios permitiendo que su esencia llegue a la sociedad con las nuevas herramientas que ésta nos proporciona.

El objetivo del plan empresarial es abrir una nueva agencia de marketing digital y E-commerce bajo el nombre de “*Denuevo*”, un negocio dispuesto a dar ayuda a autónomos, empresas tradicionales del sector servicios, pequeñas y medianas, que apuestan por el mundo online como nueva herramienta esencial para abrir sus horizontes.

Dado que la visibilidad de la localización del negocio es uno de los factores principales que afecta en la naturaleza del éxito, éste se ha establecido en una de las calles de mayor tránsito del centro de la ciudad, y, por tanto, con una masiva implantación empresarial, lo que permitirá conseguir captar clientes potenciales para el negocio.

Además, desde el punto de vista de los clientes autónomos, su ubicación en la calle Lealtad es excelente ya que está situado en la vía comercial por excelencia del centro de la ciudad, está completamente peatonalizada, se encuentra junto al aparcamiento subterráneo de mayor capacidad de Santander y cuenta con paradas de transporte público.

## 1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

La oportunidad de poder realizar un trabajo final sobre uno de mis intereses futuros me permite poner en práctica todos los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera que he realizado en estos últimos años (GADE), y demostrarme a mí misma si realmente tengo la capacidad suficiente para conseguirlo.

Como objetivo principal me gustaría demostrar que toda empresa, por muy tradicional que sea, puede adaptarse de forma sencilla al tren de la tecnología, debe hacerlo para evolucionar junto con la sociedad ya que, sin duda, ello redundará en lograr mayores beneficios. En este orden de ideas, deberíamos ser capaces de transmitir a nuestros empresarios tradicionales que aprovecharse del desarrollo de las tecnologías les dará un plus de valor exclusivo frente al resto de empresas de la competencia.

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

- El desarrollo del análisis interno y externo del entorno y del sector para detectar las dificultades que se tendrán que afrontar en un futuro.
- Definir el plan de marketing para conocer la diversidad de público y plantear una estrategia adecuada para su captación.
- Elaborar un plan organizativo y de Recursos humanos para identificar los diferentes puestos de trabajo y ser capaces de ocuparlos de manera eficiente y eficaz.
- El desarrollo de un plan estratégico para definir los objetivos, misión y visión que quiere alcanzar la empresa en el futuro.
- Formulación de un plan financiero para conocer la inversión inicial, flujo de tesorería y evolución de los beneficios.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Comenzaremos por realizar un estudio sobre los principales factores que hemos tenido en cuenta para nuestra elección, tanto de la localización como del sector de mercado.

Santander es la capital de la Comunidad Autónoma de Cantabria, formada por una sola provincia de unos 500.000 habitantes situada en el centro Norte de la Península Ibérica, muy cerca del País Vasco y a dos horas en coche de Francia. Se considera una región pequeña en comparación con el resto de las regiones de su alrededor ya que cuenta con una superficie de 5.321 km<sup>2</sup>.

La mayoría de la población, y, por tanto, de la actividad económica, se concentra en la franja costera. Sus principales núcleos de población son Santander, que, como se ha dicho, es la capital, Torrelavega, que es el núcleo más industrial (actualmente en declive), Laredo y Santoña (con gran influencia vasca).

En Santander, el conjunto de los sectores económicos está creciendo, en especial servicios e incluso construcción que tras años de fuerte recesión viene dando síntomas de reactivación.

Entre los subsectores con mejor comportamiento destacan: comercio, transporte, hostelería, automoción, información y comunicaciones (TIC).

### 2.1 FACTORES ECONÓMICOS

Los factores económicos han influido sin lugar a duda en las decisiones de compra y patrones de gastos de los consumidores o clientes potenciales.

El hecho de que Santander emplee a más de 69.000 personas en su municipio, el 33,47% del conjunto autonómico y que tenga en su suelo localizadas a casi 17.000 empresas, el 57,3% del total cántabro, implica que el municipio de Santander es el ayuntamiento más importante desde el punto de vista económico en Cantabria.

A mayor profundidad, Santander es un municipio caracterizado por su actividad económica dentro del sector terciario y que vive fundamentalmente de tales ingresos, ya que la mayor parte de los puestos de trabajo son dados por sectores como servicios y comercio, destacando que el sector primario sólo representa el 1%.

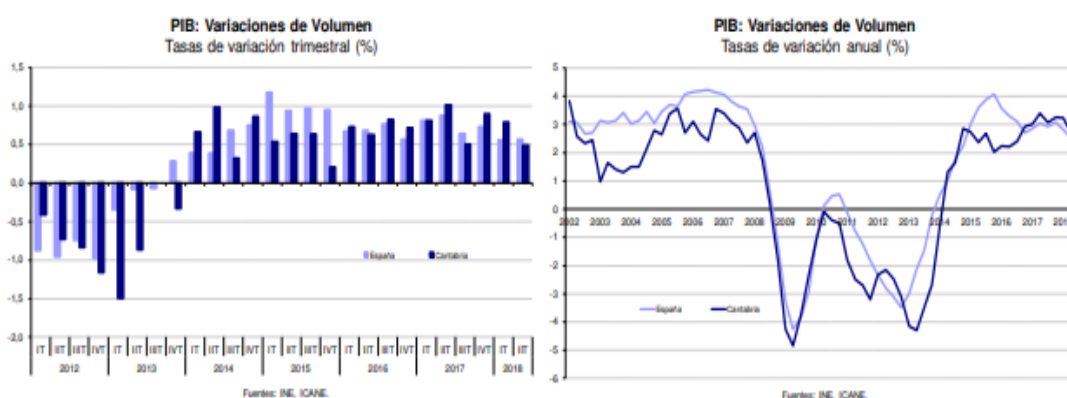
Figura 1: Sector servicios comparación Cantabria y Santander.

Sector Servicios		
	Municipio	Cantabria
-Actividades comerciales mayoristas	570	1.688
-Actividades comerciales minoristas	4.095	12.322
-Locales ocio, deportivos y culturales	340	937
-Locales 1.000 hab.	13.1	12

Fuente: [www.cantabria102municipios.com](http://www.cantabria102municipios.com)

Como hemos mencionado anteriormente, y se puede observar en la figura, el sector servicios (en el cual se situará nuestra empresa) es el que más peso económico tiene en Santander, por lo que supone una gran ventaja para nuestro negocio. Respecto a la importancia del sector hemos realizado un análisis a nivel regional a través del siguiente gráfico, en el que hemos podido observar que su tasa interanual se sitúa en un 2.5% con una variación positiva de una décima respecto al periodo anterior, mientras que su contribución se ha mantenido estable en 1.5 puntos.

Gráfico 1: Evolución del volumen del PIB.

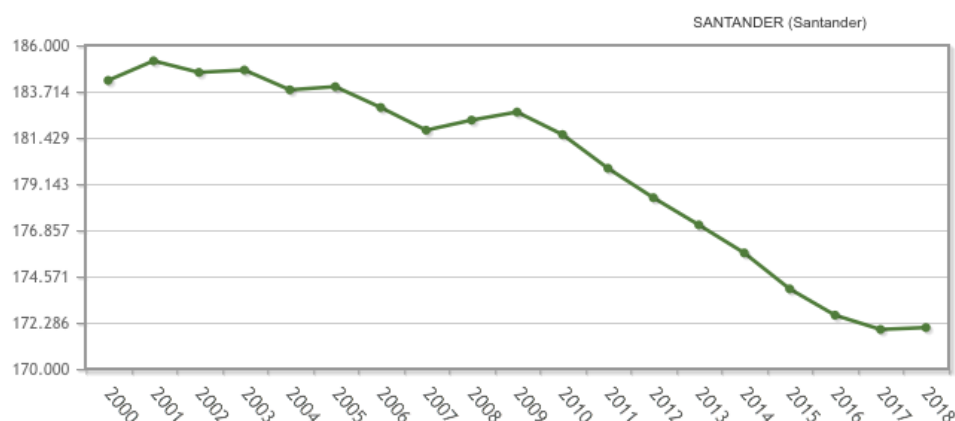
Fuente: [www.cantabria.es](http://www.cantabria.es)



## 2.2 FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS

Según datos registrados en el INE a enero de 2018 el número de habitantes en Santander era de 172.044 personas más que en el año 2017.

Gráfico 2: Evolución número de ciudadanos en Santander.



Fuente: Enterat

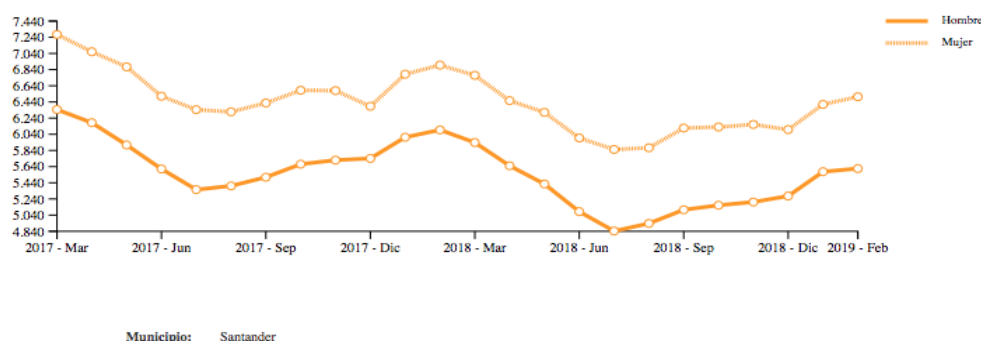
Referente a los datos encontrados sobre el paro en Cantabria, el mes de febrero de 2019 se ha registrado 209 parados más que en enero, lo que eleva el nivel de desempleados en la provincia a los 39.765, cifra menor en 2.196 ciudadanos que en el mismo mes del año anterior. Es decir, una bajada del 5,23% en términos interanuales.

Como dato nacional, el número de parados registrados en las oficinas de los servicios públicos de empleo (Inem) aumentó en febrero una décima, lo que supone 3.279 desempleados, el peor registro desde 2013.

Respecto al último mes, *“el número de parados registrados en las oficinas de empleo en Cantabria bajó en 1.061 personas en marzo, lo que supone un 2,67% menos que en febrero, el tercer mayor descenso por comunidades y más de un punto y medio superior al retroceso en el conjunto del país (-1,02%). Además, hubo 1.525 parados menos en Cantabria, un -3,79%, en relación con marzo de 2018, en este caso, por debajo del descenso medio nacional (-4,89%). De este modo, Cantabria cuenta con 38.704 desempleados en el tercer mes del año, ha informado este martes el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.”*

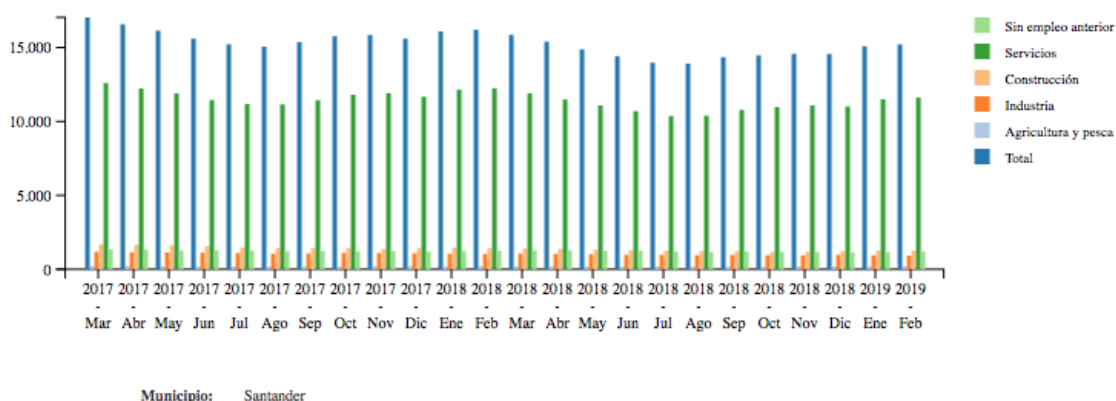
Tres de cada cuatro parados en Cantabria buscan trabajo en el sector servicios, “lo que supone 29.966, el 75% del total, y seguido de lejos de la industria y la construcción, con 3.031 y 3.034 desempleados, respectivamente, el colectivo sin empleo anterior (3.089) y la agricultura (645).

Gráfico 3: Paro registrado por sexo en Santander.



Fuente: Enterat

Gráfico 4: Contrataciones según sector en Santander.



Fuente: Enterat

*“Hoy en día, la mayoría de las personas se encuentran empleadas en el sector terciario (70% como promedio en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE) pero no todas las actividades dentro de dicho sector registran niveles iguales de productividad. Todo apunta a que los servicios relacionados a las Tecnologías de Información y Comunicación son, junto con la Investigación y la Innovación, los de mayor valor estratégico.”*

Respecto a la calidad de vida, la OCDE ha realizado un informe basándose en el Índice de Bienestar en el que se miden 9 factores: renta, vivienda, empleo, educación, seguridad, salud, medio ambiente, compromiso cívico y acceso a los servicios públicos

de cada territorio, a través de una puntuación del 0 al 10. Los datos obtenidos indican que Cantabria presenta el tercer puesto con un 6,5.

Como calidad de empleo, la OCDE realiza un estudio con el número de parados, salario y el nivel de miedo a perder el empleo, que tiene como resultado que las mejores provincias son País Vasco (3,9), Navarra (3,4), Madrid (2,6), Aragón (2,2) y Cantabria (2,1). **Podríamos considerar a Cantabria como un lugar adecuada para comenzar con un nuevo negocio.**

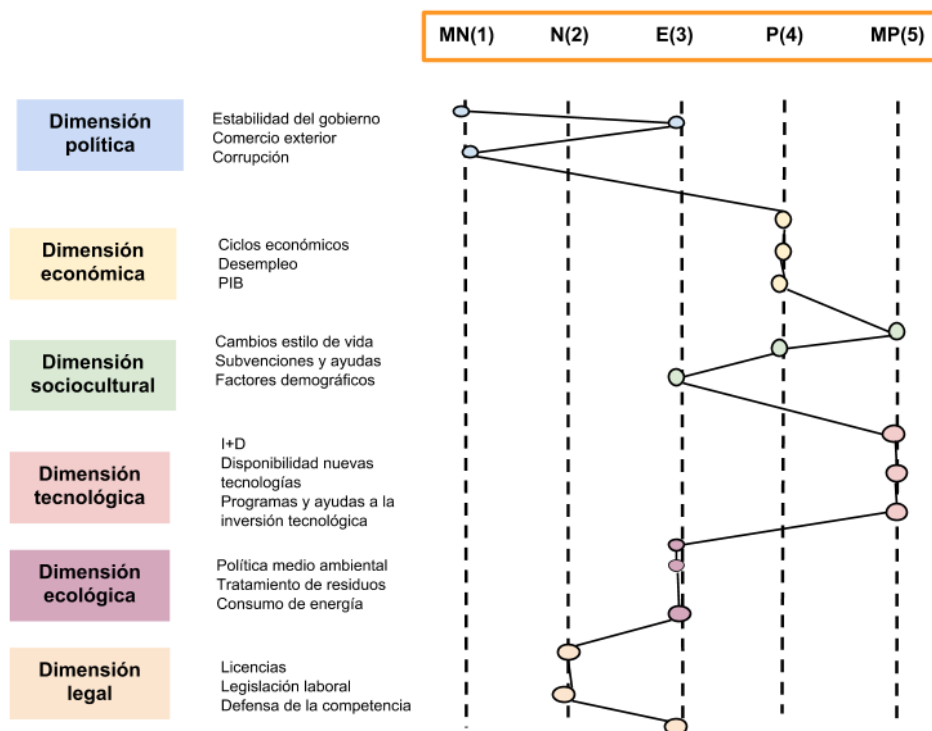
## 2.3 ENTORNO DEL SECTOR

La creación de un nuevo negocio requiere del conocimiento del contexto en el que se va a desarrollar. El entorno de la empresa es *“Todo aquello ajeno a la empresa”*.

Existen varios factores externos que afectan a su funcionamiento, de ahí que el análisis del entorno sea la clave para conocer las tendencias y definir los resultados y las estrategias empresariales.

Para el estudio usaremos la herramienta PESTEL, donde hemos seleccionado una serie de variables dentro de las dimensiones que afectan al negocio, y que hemos analizado con una puntuación del 1 al 5, siendo 1 muy negativo y, 5 muy positivo.

Gráfico 5: Análisis del entorno. PESTEL.



Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión política:** Podríamos considerarlo una debilidad, ya que actualmente el gobierno se encuentra en una situación de alta inestabilidad, afectándonos de manera muy negativa junto con la corrupción. El comercio exterior es un elemento que no nos afecta ya que nuestro producto es de carácter nacional.
- **Dimensión económica:** En relación con la economía nos encontramos en un momento positivo, *“durante 2017 el Producto Interior Bruto (PIB) en Cantabria se incrementó en un 3,2%, lo que supone estar, después de varios años, por encima del promedio nacional que ha sido un 3,1%”*. El paro ha decrecido y el número de contratados en el sector servicios es el más destacado respecto al resto de sectores.
- **Dimensión sociocultural:** Nuestra idea hace cobertura a muchas de las inquietudes sociales del momento actual. Los comercios se ven “obligados” a entrar en el mundo digital para poder sobrevivir en la nueva era tecnológica y poder cumplir sus objetivos y resultados. Tenemos que estar muy pendientes a las nuevas tendencias del mercado para poder conseguir adaptarnos a los intereses de nuestros consumidores. Actualmente nos afecta de manera positiva ya que los nuevos gustos son cada día más digitales, acorde a nuestro producto/servicio. Respecto a los factores demográficos, España es un país donde las tendencias no se ven afectadas por los territorios, la idea del comercio digital es igual en todas sus zonas.
- **Dimensión tecnológica:** Debido a que nuestro negocio se va a desarrollar principalmente en la plataforma web tradicional (aunque tengamos una oficina física) y el producto final es digital, creemos que el componente tecnológico es importante en la cantidad y calidad, así como imprescindible para dar soporte a la idea. Presenta un carácter positivo en PESTEL debido a que cada vez está ganando más importancia en nuestra sociedad. Se trata de una fortaleza para el sector.
- **Dimensión ecológica:** Dentro del análisis podemos detectar que esta dimensión es de carácter estable para nuestra empresa ya que nuestro producto no se ve afectado por la política medio ambiental y el tratamiento de residuos. Dicho lo anterior, estamos totalmente concienciados con el calentamiento global y las energías renovables.
- **Dimensión legal:** Las licencias nos afectan de manera negativa ya que para el empresario siempre son un coste, tanto de gasto de tiempo como de carácter económico. Respecto a las leyes, en Santander convergen tres tipos de normas, las estatales, las autonómicas y las ordenanzas del propio Ayuntamiento, lo que complica toda actitud emprendedora y obliga a estar al día de toda la normativa de aplicación, impuestos, etc. En el año 2018 ha entrado en vigor una nueva Ley

de Protección de Datos y Derechos Digitales, que podríamos considerar una carga ya que nos obliga a tener un mayor control con la formalización de nuestros contratos y la información que obtenemos. Podríamos definir esta dimensión, sin duda, como una amenaza o carga para el empresario ya que al final son una serie de límites que nos afecta en todos los aspectos del desarrollo del negocio.

## 2.4 ANÁLISIS DAFO

El DAFO es una herramienta de diagnóstico de datos que facilita la toma de decisiones de cara al futuro.

En nuestro caso nos va a servir de ayuda para plantear las posibles acciones que deberíamos tomar para poner en marcha la actividad económica de la empresa y aprovechar todas aquellas oportunidades que se nos brindan. Además de ayudarnos a preparar las estrategias necesarias contra las amenazas que se nos den.

El objetivo final que persigue la herramienta DAFO es, como hemos mencionado anteriormente, encontrar factores estratégicos para que una vez que sean detectados podamos usarlos para:

- Consolidar fortalezas.
- Minimizar debilidades.
- Aprovechar ventajas.
- Reducir amenazas.

### Análisis externo

- Oportunidades
  - Mercado objetivo amplio.
  - Mercado online en crecimiento.
  - Avances tecnológicos, cada vez queda más reducida la mano de obra siendo sustituida por factores tecnológicos.
- Amenazas
  - Denuovo es una empresa pequeña y discreta, por lo que la competencia está bastante por encima en la mente del consumidor.
  - Mercado fácilmente absorbible.
  - Cambios legales, por ejemplo, la Ley de protección de datos y derechos digitales, aprobación de la Tasa digital, etc.
  - Nuevos competidores.
  - Cambios en gustos del consumidor.

### **Análisis interno**

- **Debilidades**
  - Falta de capital humano. No cuenta con un grupo grande de profesionales para poder realizar un alto número de trabajos a la vez.
  - Poca capacidad de autofinanciación.
  - Ausencia de poder de negociación con proveedores.
  - Falta de algunas habilidades o capacidades clave.
  - Rentabilidad inferior a la media.
- **Fortalezas**
  - Amplio conocimiento del mercado.
  - Disponibilidad de ayudas para emprendedores.
  - Clientes fijos.
  - Buena ubicación.

## **3. PLAN DE MARKETING**

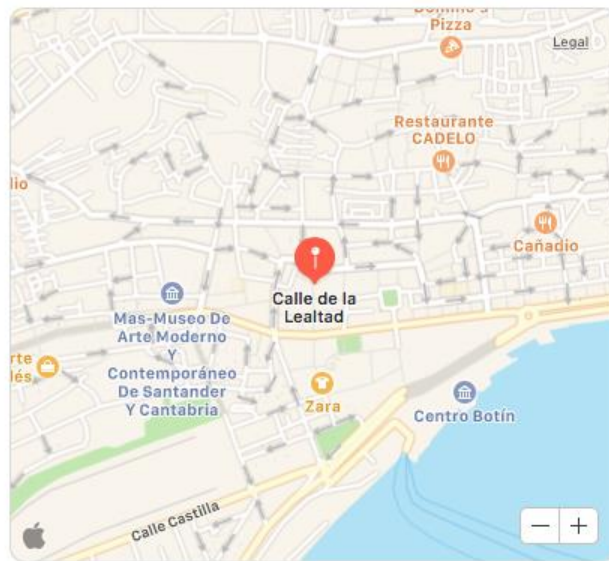
### **3.1 LOCALIZACIÓN**

En este apartado se profundizará sobre la ubicación donde se desarrollará la actividad principal. Una de las claves del éxito es encontrar el sitio adecuado para su localización. Como hemos indicado en la introducción del proyecto, nuestra opción principal dentro del abanico de posibilidades es la capital de Cantabria, Santander. En las calles de Santander podemos encontrarnos con una gran cantidad de necesidades ofertadas por los propios comerciantes, los cuales no quieren perder su nivel de ventas, pero no cuentan con los conocimientos necesarios sobre las nuevas tecnologías, que son nuestra respuesta a sus carencias.

Aunque Cantabria no se encuentre en primeras posiciones en el ranking de alta población, presenta una gran cantidad de negocios, los cuales se están viendo reducidos por las franquicias, las empresas multinacionales y los centros comerciales (éstos últimos están a las afueras), lo que genera una alta necesidad en el pequeño comercio a entrar en la era tecnológica.

Siendo más exactos con la ubicación, la idea es situarnos en Calle Lealtad, una de las zonas más céntricas y transitadas por el público.

Figura 2: Localización negocio.



Fuente: Google maps

En relación con la compra de la oficina en la zona seleccionada, el precio medio es 150.000 €, dependiendo de las dimensiones que busquemos. Para nuestra idea de negocio es mucho más factible la opción de alquiler, ya que con el paso del tiempo y el éxito contamos con aumentar la plantilla y, por tanto, habrá que buscar un espacio mayor. De nuevo comenzará en un local de 70 metros cuadrados con un precio que oscila entre 600-1200 € mensuales.

Figura 3 y 4: Interior oficina Calle Lealtad.



Fuente: Mil anuncios

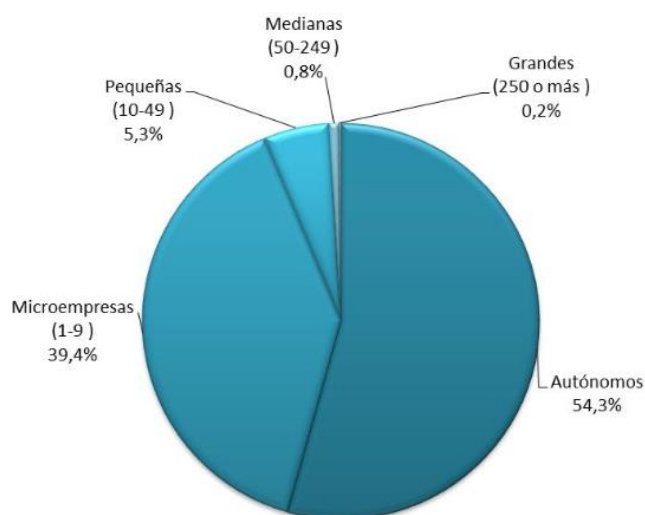
### 3.2 PÚBLICO OBJETIVO

Una vez definida la idea de nuestro negocio, debemos analizar el segmento de clientes a los que vamos a dirigirnos. Dado que la característica principal de nuestro comercio es el mercado online, nos centraremos en empresarios autónomos y la pequeña y mediana empresa, realizando una clasificación en tres segmentos:

1. Empresas que cuentan con página web, pero necesitan refuerzos, es decir, comerciantes que en su día intentaron realizar ventas online, pero por alguna circunstancia no tuvieron éxito.
2. Negocios que buscan otra forma de publicitarse como manera complementaria a la tradicional.
3. Autónomos que aún no conocen la publicidad digital y E-commerce, y están dispuestos a introducirse en el mundo online.

Como Ideal Customer Profile, podríamos definir a un empresario con una Pyme del sector textil con un nivel medio-alto de ventas y beneficios, interesado para el próximo año en introducir como negocio principal la venta internacional por medio del E-commerce, acompañado de una fuerte campaña de marketing y publicidad online, es decir, una persona que cuente con un negocio maduro, con un ciclo de ventas largo y tenga la necesidad del mundo online.

Gráfico 6: Distribución del número de empresas por tamaño.



Fuente: Cifras pymes Cantabria 2018



Respecto a los datos encontrados en Cantabria pymes (2018) nos damos cuenta de que tenemos un segmento de clientes muy amplio ya que más de la mitad son negocios constituidos por autónomos, y no llega a un 1% el número de grandes empresas y almacenes. Podríamos decir que contamos con un alto nivel de clientes empezando por autónomos hasta medianas empresas. Pero como es obvio muchos de estos negocios no necesitarán de nuestros servicios, ya que cuentan con departamentos de marketing que se encarguen de lo que nosotros podríamos ofrecer; aun así, hemos visto que el target es amplio y son muchas las sociedades que necesitan satisfacer esta necesidad.

### 3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Uno de los motivos de la elección de la localización fue el nivel medio de competencia, es decir, existen diversos comercios que ofrecen servicios similares a los nuestros, pero no todo con lo que nosotros contamos.

Figura 5: Competencia del sector.



Fuente: Google maps

Como podemos observar en la imagen, las diferentes empresas relacionadas con los servicios online se localizan principalmente en las calles céntricas de Santander y, las

relacionadas con la venta de productos de alta tecnología, en el Parque Científico y Tecnológico. Centrándonos en las primeras, por ser nuestra competencia directa, vamos a analizarlas.

### ***Top Hat Digital***

Supone competencia directa porque hay coincidencia de clientes potenciales, aunque la ventaja es relativa ya que no tiene una cuota de mercado consolidada debido a que sólo lleva un año en el mercado. Asimismo, su porcentaje de éxito o reconocimiento no es muy alto. Estratégicamente, para poder competir frente a ella pondremos en marcha una agresiva política de precios que nos haga más interesantes para los clientes.

### ***Blue social media***

Agencia de Social Media & Marketing Digital, dedicados al diseño de páginas web y tiendas online, realizan campañas de posicionamiento web SEO natural y SEM de Google, estrategias para redes sociales y trabajos de diseño gráfico.

### ***Socialinmedia***

Empresa muy consolidada con una larga trayectoria que le ha permitido conseguir clientes en toda la región. Está especializada en estrategias de comunicación digital, asesoría social media, gestión de redes sociales, proyectos content marketing, campañas facebook Ads, Optimización de twitter Ads... Se localizada únicamente en Santander.

### ***Prisma***

Agencia de publicidad de servicios integrados, con una alta especialización en digital business, tecnología, contenido y conversación, propiedad de MIG. Cuenta con una trayectoria de 17 años trabajando para marcas españolas e internacionales, está presente en Madrid, Sevilla y Santander, exactamente en Piquio, El Sardinero.

Dentro de la variedad de productos que ofrece encontramos construcción de marcas, planificación de medios, branded content, social media management, etc. Leyendo las diferentes opiniones de los clientes podemos determinar que cuenta con una relación calidad precio muy buena.

Dicho lo anterior, es más cierto que actualmente nuestra mayor competencia la encontramos en la propia Red, la nube no para de crecer ofreciendo una amplia variedad de enlaces que permite al consumidor crear su propia página web de una forma sencilla. Por ello, más importe que trazar una estrategia de captación de clientes de nuestros competidores locales es la que se realice para atraer a los potenciales clientes que busquen nuestros servicios a través de internet.

La principal diferencia con respecto a nuestros rivales es el trato exclusivo y personalizado que vamos a dar a cada cliente, estrategia con la que pretendemos atraerlos, sea cual sea su estatus. Intentaremos centrarnos en crear una oferta sencilla

y de fácil comunicación, ofreciendo máxima exclusividad a su idea, a precio competitivo, además de reducir la pérdida de tiempo.

### 3.4 PRODUCTO

Los servicios que ofrecemos están todos relacionados con la era digital. Atendiendo a tres tipos de clientes potenciales, se ha diseñado tres modelos de servicios, a saber:

- Servicio 1: se oferta el apoyo o regeneración de páginas web para aquellas empresas que en su día entraron en el mundo online sin éxito. Estudiaremos los errores realizados en su momento y buscaremos una serie de soluciones para mejorar la situación actual hasta situarlos en un mejor posicionamiento.
- Servicio 2: se oferta la creación de campañas de publicidad online exclusivas y personalizadas para cada negocio, usando los canales más convenientes.
- Servicio 3: se acompaña a las empresas que aún no ha tenido ningún contacto con el mundo digital en sus primeros pasos en el mundo tecnológico. Se les mostrará, de forma sencilla, las ventajas de los canales online, por ejemplo, creando un plan de analítico web único controlado por un seguimiento exhaustivo por nuestra parte.

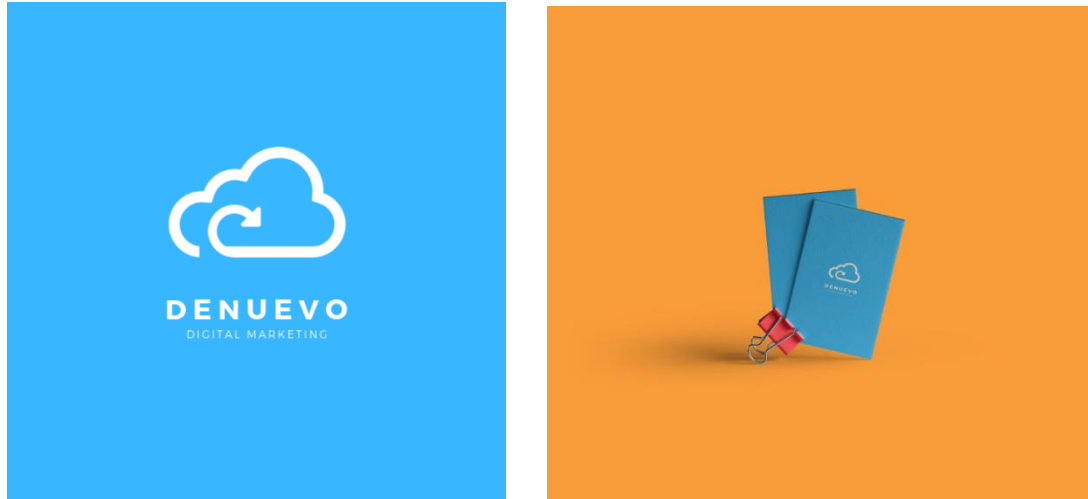
### 3.5 MARCA

Uno de los elementos principales de diferenciación con nuestros adversarios es nuestra marca, Denuovo, nombre que está relacionado directamente con nuestra función principal, esto es, dar oportunidades nuevas a los negocios a través de los diferentes canales que nos aporta la evolución socio tecnológica.

Respecto a nuestro slogan, “*vuela con la nube*”, se pretende captar la atención del cliente generándole una idea cierta de que la nube puede aumentar las posibilidades de crecimiento de su empresa, sin límites de ventas y, por ende, de beneficios.

Finalmente, conviene registrar la marca para que nadie pueda sacar provecho de su valor de mercado. Registrarla en el Registro Central de Marcas de España, puede suponer actualmente un mínimo de 144,58 € (si sólo cuenta con una clase de servicio/producto). Dicha inscripción en el Registro tiene una duración de diez años.

Figura 6 y 7: Logo de empresa.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.6 PRECIO

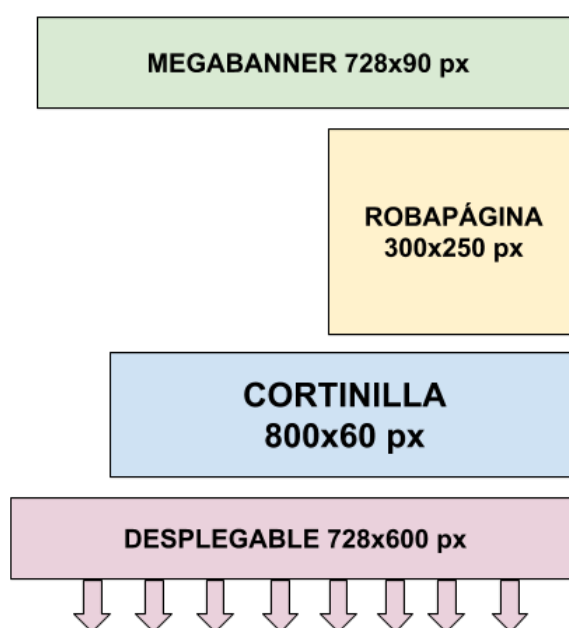
Los principales flujos de ingresos de nuestra empresa van a ser los generados por la prestación de los servicios que ofrecemos. Como hemos indicado anteriormente, contamos fundamentalmente con tres packs dependiendo de la necesidad del cliente. Una vez realizado un estudio sobre la evolución de los precios en el sector, hemos definido el precio de cada uno con una horquilla en función de la complejidad de los diferentes servicios que demanden los clientes, a saber:

- Servicio 1: Respecto a los servicios de apoyo a las páginas web ya existentes, el precio dependerá de la complejidad de la web y las diferentes renovaciones que haya que aplicar a lo que nos aporten los empresarios, por lo que el coste oscila entre 1.500 – 3.000 €.
- Servicio 2: El precio para el desarrollo de una campaña publicitaria digital oscilará entre 2.000 - 4.000 €, en función de la efectividad y número de canales de comunicación que se vayan a necesitar.
- Servicio 3: Para la iniciación de un negocio en el mundo tecnológico donde el cliente necesitará de todos nuestros productos (análítica web, campaña publicidad, plan marketing digital) el coste oscilará entre 4.000 – 7.500 €.

También vamos a tener ingresos por publicidad. Para ello, vamos a establecer gamas de precios diferentes para todos los anunciantes que quieran publicitarse en nuestra web. La publicidad será de empresas de nuestro mismo sector o bien páginas web de nuestros propios clientes. Asimismo, diferenciaremos tres tipos de tarifas, en función de la fórmula de publicidad contratada. Ofertaremos diferentes tipos de publicaciones, realizaremos una tarifa plana donde el anunciante paga un precio fijo por un periodo de tiempo determinado; este precio varía en función del contenido, espacio y tiempo que se requiera.

Las diferentes tarifas que ofertamos son las siguientes:

Figura 8: Formatos de publicidad.

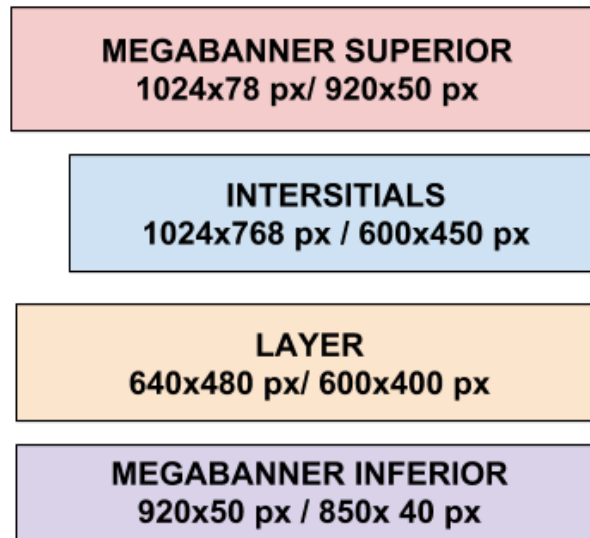


Fuente: Elaboración propia

Los precios para cada uno, teniendo en cuenta lo ofertado por otros medios, son:

- Megabanner: 11 €/ día.
- Roba páginas: 9 €/día.
- Cortinilla: 14 €/día.
- Banner desplegable: 13 €/día.
- Video en la web: 13 €/ por vídeo de 20 segundos.

Figura 9: Formatos de publicidad.



Fuente: elaboración propia

- Intersititials: 11€/día.
- Layer: 11 €/día.
- Megabanner superior: 9 €/día.
- Video para la web móvil: 9 €/ por video de 20 segundos.

No obstante, somos conscientes de que durante nuestro primer año de vida va a resultar difícil que llenemos nuestro espacio publicitario en su totalidad, teniendo en cuenta que partimos de un negocio que al principio no tendrá mucho prestigio en la red. Por esta razón se ha convenido lanzar una campaña agresiva de precios, y ofreceremos nuestro servicio de contratación publicitario durante los cuatro primeros meses al 30% de su precio real.

#### 4. PLAN ESTRATÉGICO

Realizaremos un plan estratégico para construir el futuro del negocio con la idea de cumplir su misión y alcanzar su visión, encuadrando a la empresa en el macroentorno y en su sector específico, microentorno.

## 4.1 MISIÓN Y VISIÓN

La empresa Denuovo S.L cuenta con **tres misiones** diferentes. Por un lado, la primera tarea es dar soluciones ajustadas a las necesidades publicitarias de nuestros clientes, sean locales o de la red, soluciones que les permitan maximizar el rendimiento de sus campañas online y de esta manera mejorar su productividad. Principalmente está destinado a Pymes y autónomos de Santander, con la intención de que aprovechen todos los canales y medios disponibles para conseguir un incremento en sus ventas y, con ello, diferenciarse de su competencia.

La segunda misión es la de introducir en el mundo online a las empresas locales tradicionales. Para ello, debemos conocer en profundidad a nuestros clientes locales, analizar cuáles son sus fortalezas y debilidades en el mercado, trabajar juntamente con todas las áreas de la empresa. *“El Marketing no es el arte de encontrar modos ingeniosos para exhibir lo que haces. El Marketing es el arte de crear genuino valor ante tus clientes, y ayudarlos a mejorar” (Philip Kotler).*

Por último, tenemos la misión de conocer el problema, analizarlo, mostrar nuestras herramientas para solucionarlo y lograr expandir el mercado y las ventas de los negocios que no fueron capaces de crecer en el mundo online; les ofrecemos nuestra creatividad y tecnología en marketing digital para conseguirlo. Para este caso el público al que se dirige la empresa es específico, puesto que son las pymes, organizaciones, autónomos o asociaciones que carecen de un departamento de marketing o persona concreta que se encargue de esta labor.

El trabajo que realizamos en los tres casos es totalmente personalizado puesto que nos ajustaremos a lo que la empresa demande. El servicio que ofrecemos se va a diferenciar del resto de nuestros competidores al ser exclusivo y particular para cada caso, sea cual sea su estatus.

La **visión** de nuestra empresa es ayudar a nuestros clientes a encontrar las soluciones adecuadas a sus problemas en temas de marketing digital y E-commerce para lograr sus objetivos. Conseguir que crezcan y logren expandir su mercado potencial, además de optimizar el posicionamiento de la marca, producto, servicio, canales, etc. Hoy en día la globalización está obligando a las empresas a ser competitivas frente a las grandes marcas que amenazan a su cuota de mercado, para ello tenemos que definir estrategias de internalización que permitan introducir cualquier producto a los mercados internacionales garantizando el éxito gracias a nuestros servicios.

## 4.2 OBJETIVOS

Dentro de la empresa, vamos a marcar una serie de objetivos a cumplir, pero siempre sabiendo que el futuro no está planificado.

En el aspecto económico nuestro objetivo a corto plazo es llegar a obtener primeros beneficios con la venta de nuestros servicios y la introducción de publicidad en nuestra web, con el fin de recuperar la inversión inicial, aunque también podemos contar con una financiación externa que permita recuperar esa inversión inicial.

A largo plazo el objetivo sería seguir obteniendo beneficios para poder ampliar la plantilla. Y en ambos casos el objetivo principal es hacer crecer el mercado, obteniendo más clientes.

En el entorno técnico, la meta es desde el momento inicial obtener material y equipos propios y la contratación de personal cualificado que aporten su conocimiento al negocio.

Si conseguimos obtener nuestros propósitos económicos nos gustaría aumentar la plantilla en medio plazo con un becario; esto dependerá del trabajo con el que cuente la empresa (en el caso de que en los primeros meses el encargado de los proyectos de marketing no pudiese con el trabajo). Más adelante, nos gustaría contar con más informáticos dentro de la plantilla para expandir nuestros servicios a mercados internacionales, pero para ello vamos a depender del nivel de ingresos.

Por último, en el caso de que aumentemos la plantilla mejoraríamos las instalaciones de la empresa para realizar nuestras actividades a largo plazo, así como los equipos, para eso se deberá cumplir los objetivos anteriores en un plazo menor.

### **4.3 ELECCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **Ventajas competitivas**

La página web que vamos a crear va a presentar un diseño atractivo y va a estar en constante actualización, para atraer al máximo número de clientes. En la web informaremos sobre los servicios que prestamos, ofreciendo también noticias sobre el mercado online. Además, tendremos presencia en las redes sociales, ya que es un elemento clave para la comunicación.

El contenido personalizado que vamos a ofrecer a cada negocio es uno de nuestros puntos fuertes respecto a los competidores. Es el factor principal de la empresa, ajustándose a las necesidades de los clientes y teniendo en cuenta los servicios que nosotros podemos ofrecer.

Como ventaja competitiva interna somos una empresa de un único nivel vertical, lo que nos permite tener una comunicación directa y fluida entre todos los trabajadores, somos una empresa con una fuerte comunicación horizontal.



## Estrategia genérica

Dentro de las diferentes estrategias que nos ofrece Michael Porter usaremos la de concentración, que nos permite conseguir una mayor fidelización con los clientes a través de una serie de decisiones, realizando segmentos bien definidos de población, productos o geográficos. Intentaremos buscar la ventaja competitiva dentro de un mercado objetivo.

## Estrategia de crecimiento

En el caso de la estrategia de crecimiento, la empresa se va a decantar por el desarrollo de mercado, que consiste en encontrar nuevos usos para los servicios. De esta forma, el público objetivo crece y con ello la empresa realiza más operaciones. Una vez que nuestra imagen corporativa se haya entendido en la sociedad, vamos a realizar acuerdos de colaboración con diversas entidades.

Otra estrategia de crecimiento que queremos conseguir es extender nuestro producto en el territorio español. Vamos a ofrecer contacto directo con nuestros clientes de manera online, aunque nuestra sede local este en la ciudad de Santander, así podremos obtener mayor número de clientes sin que estos tengan la obligación de desplazarse.

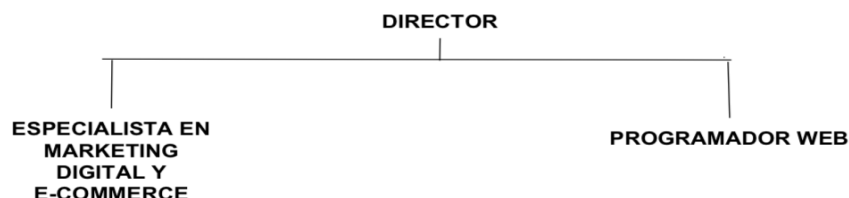
Además, uno de los objetivos a largo plazo y en función de los beneficios es orientarnos a un público mayor entrando en el mercado de nuevos países como Francia, Italia o Portugal.

## 5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

### 5.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ORGANIGRAMA

Antes de comenzar con el departamento de recursos humanos debemos conocer el organigrama de la empresa.

Figura 10: Organigrama año cero.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la creación de la empresa es una sociedad limitada de nueva creación compuesta por dos socios, los cuales tienen una relación de amistad y laboral. Uno de ellos se encargará de toda la parte jurídica de la sociedad respecto con su creación y sus posibles relaciones futuras con otros negocios, será la imagen de la sociedad, irá a las diferentes reuniones y se hará cargo de los trámites necesarios para cada actividad; el otro socio será el que tendrá el papel de director en la oficina encargándose de controlar todas las tareas y trabajadores, además de tener que llevar al día la contabilidad de la empresa.

Sobre los mecanismos de coordinación que vamos a utilizar en nuestro día a día, nos encontramos:

**Adaptación mutua** en todo momento los trabajadores estarán en continua comunicación, no hace falta que todas las decisiones pasen por manos del director, ya que al final es un equipo pequeño donde cada puesto está perfectamente definido y todos los cargos son complementarios.

Diariamente irán a la oficina el director (socio), el programador web, y el especialista de marketing, mientras que el socio asistirá cuando sea necesario compartir contenido con el director. Este se encargará de las relaciones con los proveedores, la parte contable y hará equipo con el especialista de marketing con el que desarrollará los diferentes servicios que pueden ofrecer a los clientes. El programador web será un ingeniero informático encargado bajo la supervisión del director en tener actualizada la página con el contenido de los servicios que ofrecemos y los proyectos realizados, además deberá crear todos los productos pactados con cada cliente (páginas web, campañas publicitarias...).

Las redes sociales, que será uno de nuestros puntos fuertes en la captación de clientes, estará dirigido por el director, aunque los empleados también podrán subir contenido.

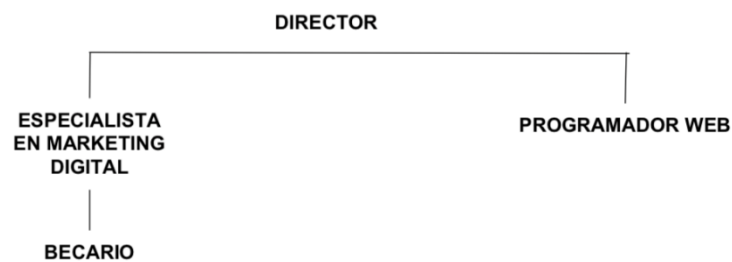
En el caso de que la trayectoria de la empresa vaya creciendo de manera positiva deberemos buscar nuevos empleados, por tanto, tendríamos un organigrama mayor. Junto a este aumento de plantilla, los mecanismos de coordinación también se verán modificados.

Se aplicará una **supervisión directa**, el director tendrá mayor control con los trabajadores, y en cada departamento contaremos con un responsable del equipo el cual podrá ponerse en contacto con el resto para una toma de decisiones más rápida, es decir, seguiremos con la **adaptación mutua** entre los responsables. También contaremos con un mecanismo de **normalización basado en resultados**, donde no nos centraremos en definir con exactitud las funciones, sino que daremos más importancia a cumplir los resultados con éxito.

Por último, en el aumento de la plantilla contaremos con la ayuda de un becario solicitado en la Universidad de Cantabria a través del portal COIE, el cual contará con

un contrato en prácticas de 6 meses con opción a renovación en el departamento de marketing. Si la empresa funciona correctamente y los beneficios lo permiten ofreceremos una remuneración de 300€ mensuales en un horario de 4 horas a convenir por el alumno.

Figura 11: Organigrama años futuros.



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En los primeros años de la empresa la selección del personal quedará en manos del director, ya que no contamos con un departamento de recursos humanos. Para realizar un proceso correcto y eficiente debemos seguir los siguientes pasos:

- Realizaremos un análisis y detección de las necesidades que vamos a cubrir en cada puesto, este análisis deberá realizarse cada año.
- Una vez hayamos definido nuestras necesidades comenzaremos con el reclutamiento del personal. Lo haremos de una manera tradicional.
- Para detectar las cualidades y competencias de los pretendientes realizaremos una serie de pruebas en grupo.
- Finalizadas las pruebas en grupo se realizarán las entrevistas individuales donde podremos conocer mejor la actitud y las habilidades de una forma más directa.
- Teniendo en cuenta toda la información obtenida realizaremos la contratación de los candidatos seleccionados, los cuales estarán dos semanas a prueba para ver su capacidad de trabajo.

Respecto a los puntos fuertes que buscamos en los empleados debemos destacar que tengan una fácil comunicación, sepan trabajar en equipo, cumplan con los resultados y estén comprometidos con el puesto.

## 5.3 DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

Por lo tanto, los puestos de trabajo que vamos a necesitar en los inicios de nuestro proyecto son:

### **Director (socio)**

- Contacto con los clientes.
- Responsable del contenido de las redes sociales y de la página web.
- Control de la contabilidad de la sociedad.
- Selección de nuevos servicios.
- Tareas de supervisión de los empleados.
- Contratación del personal.

### **Especialista de marketing digital y e-commerce**

- Apoyo en contenido de las redes sociales.
- Comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y buscar una solución.
- Desarrollo de nuevos servicios.
- Formación de nuevos productos del comercio online.
- Creación de los planes de marketing y campañas publicitarias online.

### **Programador informático**

- Encargado de creación de páginas web.
- Responsable del desarrollo de los canales de las campañas publicitarias.
- Mantenimiento de nuestra página web.
- Supervisión de las redes sociales y web.
- Apoyo y refuerzo a las páginas de los clientes (las ya existentes).

### **Socio**

- Encargado de toda la parte jurídica respecto a la creación de la empresa y todas las relaciones o transacciones del proceso.
- Apoyo al director en el control de la contabilidad.
- Aceptación de desarrollo de nuevos servicios.
- Imagen principal de la empresa frente a terceros.
- Encargado de la búsqueda de financiación.

En cuanto al tema de las remuneraciones será mixto. En el segundo año de vida del negocio se revisarán los salarios y las cuentas de la empresa, y dependiendo de los resultados obtenidos, se aumentarán o disminuirán. Nuestros trabajadores contarán con catorce pagas anuales (doce pagas mensuales y dos pagas extraordinarias).

- Remuneración del director 1.800€/mes.
- Remuneración del especialista en marketing 1.450€.

- Remuneración del informático 1.600€/mes.
- Remuneración del socio encargado de la imagen y responsabilidad jurídica de la empresa 1.800€.

En el caso de que en los siguientes años los resultados vayan en aumento los salarios se verán afectados de manera positiva. Los salarios de los empleados se verán incrementados en función del aumento del IPC. Además, en el aumento de plantilla las nuevas contrataciones tendrás las mismas remuneraciones que sus iguales.

## **6. PLAN FINANCIERO**

Mediante el estudio del plan financiero podremos analizar la viabilidad económica del proyecto que se desea llevar a cabo. Se trata de revisar si el programa agrega todas las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para emprenderlo. Este análisis se realizará para los tres primeros años de vida del negocio.

### **6.1 PLAN DE INVERSIÓN- FINANCIACIÓN**

La inversión inicial incluye todos los elementos necesarios para poner en funcionamiento la idea. Respecto al modelo de empresa nuestro negocio será una sociedad limitada.

La forma más sencilla para abrir un negocio es ser autónomo, aunque a largo plazo la idea de crear una sociedad limitada presenta más ventajas. La Sociedad Limitada es una sociedad mercantil, de carácter capitalista, con personalidad jurídica propia, cuyo capital no podrá ser inferior a 3.000 € y deberá estar íntegramente desembolsado por sus socios.

En nuestro caso los socios representan el 50% de las participaciones por tanto ambos pagan la cuota de autónomos. Desde el 1 de enero de 2019, a través del Decreto ley que aprueba el Gobierno sobre las cotizaciones de los autónomos, la cuota de autónomos societarios sube de 357€ a 364,23€ mensuales, lo que significa un 20% más sobre la cotización mínima de los autónomos comunes.

La elección de este tipo de sociedad mercantil se centró en los siguientes motivos:

- La posibilidad de acceder a concursos públicos.
- Se trata de una sociedad cerrada y no hay que rendir cuentas a accionistas externos.
- La responsabilidad queda restringida al capital aportado por el emprendedor a la empresa.
- Las obligaciones fiscales se recogen en el impuesto de sociedades y están supeditadas a los beneficios obtenidos. De esta forma, y sobre todo al principio,

en el caso de que no haya beneficios no se pagarían impuestos, con la ventaja de su latencia en cuanto a la posibilidad de desgravar esos durante los años posteriores.

Los principales **gastos** que vamos a encontrar en la creación de la empresa son la búsqueda de local, como habíamos indicado anteriormente queremos una oficina pequeña de alquiler ya que nuestro equipo está formado por un número reducido de trabajadores. Debemos entregar una fianza cuya cuantía asciende a 800€, por tanto, el mes de entrada tendremos que pagar 800€ de fianza y otros 800€ correspondientes al primer mes de alquiler.

El local en el que se va a instalar el negocio tiene una superficie de 60 metros cuadrados aproximadamente y un dato favorable es que anteriormente fue utilizada como oficina por tanto no debemos realizar ningún tipo de inversión en modificar el establecimiento.

Teniendo en cuenta el mobiliario, las aplicaciones informáticas necesarias, el local, un seguro, las licencias y marca tendríamos que desembolsar una **cuantía inicial de 40.000€**.

Respecto a la obtención de fondos para cubrir la inversión inicial contaremos con dos tipos de **fuentes de financiación**: las internas (la aportación de los socios en el capital social) y las externas (ayudas de las entidades bancarias).

En cuanto a las **fuentes internas**, al ser una sociedad limitada como mínimo debemos presentar un capital social de 3.000€. Entre los dos socios realizaremos un desembolso de 30.000€.

Y por otro lado como **fuentes de financiación externa** hemos acudido al Banco Bankinter, al servicio de Fundación, Innovación Bankinter, ya que cuentan con un programa muy beneficioso de ayuda a emprendedores para las primeras etapas de desarrollo de la actividad de nuestro negocio, tanto en España como en Portugal.

Tras una primera visita a la entidad, y un estudio posterior del modelo de negocio (a costo cero), nos plantearon la posibilidad de financiación a través de la Línea ICO 2019 Empresas y Emprendedores. Esta, es una financiación orientada a autónomos, empresas, y entidades tanto públicas como privadas para acometer sus actividades empresariales y/o cubrir sus necesidades de liquidez dentro del territorio nacional (Ministerio de Economía y Defensa, 2019).

Para poder recibir el préstamo debemos presentar un aval, en este caso será el padre de uno de los socios, el cual pondrá en disposición del banco uno de los almacenes (nave industrial) de su empresa.

En cuanto a las condiciones, tanto generales, como las nuestras específicamente, las estableceremos a continuación:

- Modalidad de la operación: la financiación podrá formalizarse bajo préstamo, leasing, renting o línea de crédito. En nuestro caso, hemos recurrido al préstamo.
- Plazo de amortización y carencia: nuestro préstamo está financiado en 5 años, con un año de carencia.
- Importe: El importe máximo, fijado por el Instituto de Crédito Oficial es de 12,5 millones por cliente y año. A nosotros, tras un primer interés por llegar a la cuantía de 15.000 €, nos plantearon mejorar las condiciones, rebajando la cantidad prestada, por lo que hemos optado finalmente por 10.000 € con la condición de establecer un año de carencia.
- Tipo de interés del préstamo: Hay dos modalidades, fijo o variable. Esta fue otra de las ventajas que nos ofrecieron desde Bankinter al reducir la cantidad de 15.000 a 10.000 euros, por lo que nuestro préstamo cuenta con un tipo fijo del 4%.
- Comisiones y gastos: Bankinter, soporta el coste de estudio de operación y apertura, suponiendo para nosotros un coste cero en cuanto a comisiones y gastos adicionales.
- TAE (Tasa Anual Equivalente): nuestro préstamo no contempla comisiones ni gastos adicionales, por lo que seguimos en el marco del 4%.
- Garantías: Cada entidad podrá solicitar las garantías que estime oportunas. Nuestra financiación está avalada como hemos dicho con anterioridad.

El principal requisito económico que nos solicitan es un contrato de aval de un tercero, que garantice el pago de la línea ICO (préstamo) en caso de que nosotros (deudores), no pudiéramos hacernos cargo del pago de las cuotas.

# ETAPAS EN EL DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO: CASO PRÁCTICO

Tabla 1: Amortización a cinco años del préstamo.

Tabla de amortización con carencia				
Mensualidad	Cuota	Intereses	Capital	Capital pendiente
0	---	---	---	10000
1	33.33	33.33	---	10000
2	33.33	33.33	---	10000
3	33.33	33.33	---	10000
4	33.33	33.33	---	10000
5	33.33	33.33	---	10000
6	33.33	33.33	---	10000
7	33.33	33.33	---	10000
8	33.33	33.33	---	10000
9	33.33	33.33	---	10000
10	33.33	33.33	---	10000
11	33.33	33.33	---	10000
12	33.33	33.33	---	10000
13	225.79	33.33	192.46	9807.54
14	225.79	32.69	193.1	9614.44
15	225.79	32.05	193.74	9420.7
16	225.79	31.4	194.39	9226.31
17	225.79	30.75	195.04	9031.27
18	225.79	30.1	195.69	8835.58
19	225.79	29.45	196.34	8639.24
20	225.79	28.8	196.99	8442.25
21	225.79	28.14	197.65	8244.6
22	225.79	27.48	198.31	8046.29
23	225.79	26.82	198.97	7847.32
24	225.79	26.16	199.63	7647.69
25	225.79	25.49	200.3	7447.39
26	225.79	24.82	200.97	7246.42
27	225.79	24.15	201.64	7044.78
28	225.79	23.48	202.31	6842.47
29	225.79	22.81	202.98	6639.49
30	225.79	22.13	203.66	6435.83
31	225.79	21.45	204.34	6231.49
32	225.79	20.77	205.02	6026.47
33	225.79	20.09	205.7	5820.77
34	225.79	19.4	206.39	5614.38
35	225.79	18.71	207.08	5407.3
36	225.79	18.02	207.77	5199.53
37	225.79	17.33	208.46	4991.07
38	225.79	16.64	209.15	4781.92
39	225.79	15.94	209.85	4572.07
40	225.79	15.24	210.55	4361.52
41	225.79	14.54	211.25	4150.27
42	225.79	13.83	211.96	3938.31
43	225.79	13.13	212.66	3725.65
44	225.79	12.42	213.37	3512.28
45	225.79	11.71	214.08	3298.2
46	225.79	10.99	214.8	3083.4
47	225.79	10.28	215.51	2867.89
48	225.79	9.56	216.23	2651.66
49	225.79	8.84	216.95	2434.71
50	225.79	8.12	217.67	2217.04
51	225.79	7.39	218.4	1998.64
52	225.79	6.66	219.13	1779.51
53	225.79	5.93	219.86	1559.65
54	225.79	5.2	220.59	1339.06
55	225.79	4.46	221.33	1117.73
56	225.79	3.73	222.06	895.67
57	225.79	2.99	222.8	672.87
58	225.79	2.24	223.55	449.32
59	225.79	1.5	224.29	225.03
60	225.78	0.75	225.03	0

Fuente: Elaboración propia



Una vez definida la inversión inicial y las diversas fuentes de financiación se procede a realizar el Balance de Situación provisional.

## 6.2 BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL

*“El balance es un documento contable integrante de las cuentas anuales que comprende, con la debida separación, el activo de la empresa, el pasivo y el patrimonio neto, en un momento determinado, que coincide con la fecha de cierre del ejercicio contable o económico”* (Juliá y Server, 2002). Podríamos considerar el balance como una fotografía del patrimonio.

A continuación, se muestra el Balance de Situación provisional para la empresa Denuovo para los tres primeros años.

Tabla 2: Balance de Situación correspondiente a los años 2019, 2020 y 2021.

ACTIVO	31/12/19	31/12/20	31/12/21
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8044,58</b>	<b>7198,58</b>	<b>7175,58</b>
<b>INTANGIBLE</b>	<b>2944,58</b>	<b>2944,58</b>	<b>2944,58</b>
Aplicaciones informáticas	2800	2800	2800
Patentes, lincencias, marcas y similares	144,58	144,58	144,58
<b>MATERIAL</b>	<b>5100</b>	<b>4254</b>	<b>4231</b>
<b>Instalaciones técnicas y otro inv. material</b>	<b>4300</b>	<b>4254</b>	<b>4231</b>
- Mobiliario	700	700	700
- Equipos para procesos de información	3600	3600	3600
Amortización Acumulada	-23	-46	-69
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>800</b>		
- Otros activos financieros LP	800		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>31955,42</b>	<b>56472,5495</b>	<b>61523,32</b>
<b>Efectivos y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>31955,42</b>	<b>56472,5495</b>	<b>61523,32</b>
Bancos y caja	31955,42	56472,5495	61523,32
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>40000</b>	<b>63671,1295</b>	<b>68698,90</b>
PASIVO Y PATRIMONIO NETO	31/12/19	31/12/20	31/12/21
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>30000</b>	<b>61071,1295</b>	<b>66098,8975</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>30000</b>	<b>61071,1295</b>	<b>66098,8975</b>
<b>I. Capital</b>	<b>30000</b>	<b>30000</b>	<b>30000</b>
Capital social	30000	30000	30000
<b>V. Resultado de ejercicios anteriores</b>	<b>0</b>	<b>18246,763</b>	<b>12824,3665</b>
Remanente	0	18246,763	12824,3665
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>0</b>	<b>12824,3665</b>	<b>23274,531</b>
Resultado del ejercicio	0	12824,3665	23274,531
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10000</b>	<b>2600</b>	<b>2600</b>
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>10000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Deudas con entidades de crédito	10000	0	0
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>2600</b>	<b>2600</b>
<b>II. Deudas a corto plazo</b>	<b>0</b>	<b>2600</b>	<b>2600</b>
Deudas con entidades de crédito	0	2600	2600
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>40000</b>	<b>63671,1295</b>	<b>68698,90</b>

Fuente: Elaboración propia

Para la realización del Balance de Situación hemos tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- El valor de la cuenta de Bancos y caja se corresponde con los flujos de efectivo generados, cuyo cálculo se obtiene tras el desarrollo de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Ver Tabla 8 Cuenta Pérdidas y Ganancias (página 39).
- Respecto a las ventas a los clientes y compras a los proveedores, se ha supuesto que los pagos se han realizado al contado, de modo que no se generan cuentas deudoras ni acreedoras por estas operaciones.
- El préstamo recibido del banco se ha ido amortizando mensualmente desde la cuenta de deudas a largo plazo con entidades de crédito a la cuenta de deudas a corto plazo con entidades de crédito por el importe de la deuda que vence en el siguiente ejercicio económico.

Como se puede observar a lo largo de los tres años la empresa va generando unos ingresos a través de la prestación de servicios y los beneficios obtenidos de la publicidad. Podríamos suponer que esta riqueza generada será reinvertida en la propia empresa para que el negocio no se quede obsoleto, sino que se renueve para adaptarse a las nuevas necesidades del cliente.

Una vez desarrollado la explicación del Balance de Situación procederemos a realizar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

### 6.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL

*“La cuenta de Pérdidas y Ganancias (PyG) es un documento contable que forma parte de las Cuentas Anuales de las empresas, cuya finalidad es proporcionar información sobre la gestión económica de las mismas, es decir de su resultado económico.”* (Juliá y Server, 2002). La cuenta de PyG da a conocer los ingresos y gastos generados por la empresa durante el ejercicio económico correspondiente al 1 de enero hasta el 31 de diciembre desde el 2019 al 2021.

Para realización de la tabla se han estimado primero los ingresos que se esperan obtener en la empresa y a continuación se calcularán los gastos.

Respecto a los **ingresos** obtenidos del servicio de publicidad hemos realizado un estudio de los tres años analizando los diferentes formatos de publicidad ofertados, el precio al día y el número de clientes al año que ha demandado el servicio.

Tabla 3: Ingresos por prestación de servicio publicidad.

Web Ordenador/ Año 2019	Megabanner	Robapáginas	Cortinilla	ner desplega	Video	Total
Precio/día	15	11	14	13	16	
Cientes	120	95	103	110	170	
Total	1800	1045	1442	1430	2720	<b>8437</b>
Los cuatro primeros meses del año la publicidad esta al 30% de descuento						
Web Ordenador/ Año 2020	Megabanner	Robapáginas	Cortinilla	ner desplega	Video	Total
Precio/día	11	11	14	13	13	
Cientes	140	155	119	135	188	
Total	1540	1705	1666	1755	2444	<b>9110</b>
Web Ordenador/ Año 2021	Megabanner	Robapáginas	Cortinilla	ner desplega	Video	Total
Precio/día	11	12	14	13	13	
Cientes	186	197	149	160	200	
Total	2046	2364	2086	2080	2600	<b>11176</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Ingresos obtenidos de las ventas.

Precio servicio	Servicios año 2019	Total
2500	14	35000
3000	9	27000
6500	8	52000
		<b>114000</b>
Precio servicio	Servicios año 2020	Total
2500	11	27500
3000	8	24000
6500	9	58500
		<b>110000</b>
Precio servicio	Servicios año 2021	Total
2500	11	27500
3000	9	27000
6500	11	71500
		<b>126000</b>

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los **gastos** independientemente a los explicados en la inversión inicial se van a generar una serie de costes debidos al desarrollo de la actividad normal de la empresa; el coste de personal, de aprovisionamiento, de suministros... Debemos tener en cuenta que algunos de estos gastos varían en función a la evolución del volumen de negocio, por lo que serán estimados en función de la previsión de ventas que hemos realizado.

## ETAPAS EN EL DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO: CASO PRÁCTICO

Vamos a analizar de donde proviene cada uno de los gastos generados:

- El coste de personal engloba el salario bruto y seguridad social a cargo de la empresa. Debemos tener en cuenta la retención del IRPF que se practica a los trabajadores.

Tabla 5: Costes personal.

COSTES SALARIALES	JEFE ADMINISTRATIVO (€)	ESPECIALISTA MKT (€)	INFORMATICO (€)	CONTABLE (€)
SALARIO MENSUAL BRUTO	1800	1450	1600	1800
SEGURIDAD SOCIAL 23.6%	0	342,2	377,6	0
CUOTA AUTONOMOS	364,23	0	0	364,23
RETENCION IRPF *	0	217,5	240	0
SALARIO MENSUAL NETO	1435,77	890,3	982,4	1435,77
TOTAL SALARIO NETO (+ 2 PAGAS EXTRAS)	20100,78	12464,2	13753,6	20100,78
TOTAL SEGURIDAD SOCIAL	0	4106,4	4531,2	0
TOTAL IRPF	0	2610	2880	0
<b>IMPORTE TOTAL ANUAL</b>	<b>20100,78</b>	<b>19180,6</b>	<b>21164,8</b>	<b>20100,78</b>
<b>SUBIDA SUELDOS 2020 Y 2021</b>		<b>20604,5</b>	<b>22736</b>	
* Tipo de retención de IRPF es un 15% pactado con el trabajo dentro de los límites legales (2%-15%).				

Fuente: Elaboración propia

- El precio del alquiler se tendrá que satisfacer para poder hacer uso del local. Este importe viene definido en el portal de anuncios donde hemos encontrado el establecimiento, su precio asciende a 800€/mes, 9600€ al año.
- La contratación de un seguro a todo riesgo para el local y nuestro inmovilizado. Tiene un importe de 250€ anuales.
- Los suministros en concepto de agua, wifi, gas, luz, teléfono... que serán imprescindibles para el desarrollo de la actividad, ya que todo lo realizamos en la oficina y vía online. Este gasto se estima en 200€ al mes, 2400€ al año.
- Es necesario fijar un presupuesto para el material auxiliar necesario para la actividad como el material de oficina donde se prevé una inversión de 300€. Este gasto no podemos fijarlo para todos los meses, ya que depende del uso del material.
- Debemos de realizar una alta inversión en instrumental informático ya que va a ser nuestra principal herramienta en el desarrollo de la actividad, como hemos indicado a lo largo del proyecto nuestros servicios son exclusivamente digitales.

- Por último, tendremos que reservar una cantidad para las actualizaciones del sistema, ya que el mundo digital está evolucionando constantemente y no podemos quedarnos obsoletos con los servicios que ofrecemos.

Tabla 6: Gastos generales.

GASTOS GENERALES	€/ MES	€/AÑO
ALQUILER	800	9600
SUMINISTROS	200	2400
MATERIAL AUXILIAR	300	GASTO VARIABLE
INTERESES PRESTAMO	33,33	400
SEGURO LOCAL	250	250
ACTUALIZACIONES (MANTENIMIENTO)	2800	GASTO VARIABLE
<b>TOTAL</b>		<b>12650</b>
<b>DEPENDEN DEL RESTO DE GASTOS</b>		

Fuente: Elaboración propia

Por último, las amortizaciones que suponen un gasto, pero no un pago para la empresa, las calcularemos por separado para que podamos deducir correctamente los flujos de caja.

Utilizaremos los límites legales máximos permitidos para la amortización del inmovilizado. Así sacaremos el máximo provecho a la ventaja fiscal para las empresas de nueva creación, ya que el tipo impositivo para los dos primeros años se reduce al 15%. A continuación, se muestra la tabla con los límites legales y la amortización de cada elemento.

Tabla 7: Amortización de inmovilizado de Denuovo.

ELEMENTOS	IMPORTE	COEF. MAX	Nº AÑOS	AMORTIZACIÓN ANUAL
MOBILIARIO	700	10%	10	7
APLICACIONES INFORMATICAS	2800	33%	8	115,5
EQUIPOS INFORMATICOS	3600	25%	5	180
<b>TOTAL</b>	<b>7100</b>			<b>302,5</b>

Fuente: Elaboración propia

Con el cálculo de la amortización anual, finalizamos la estimación de la estructura de costes que la empresa tendrá que asumir en su actividad normal.

Una vez definido tanto los ingresos como los gastos de los tres años, podemos elaborar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en la que se podrá estudiar la evolución de la empresa en los primeros años de su apertura.

## ETAPAS EN EL DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO: CASO PRÁCTICO

Tabla 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Denuedo.

	31/12/19	31/12/20	31/12/21
<b>VENTAS NETAS (INGRESOS)</b>	<b>122437</b>	<b>119110</b>	<b>137176</b>
<b>GASTOS</b>	<b>96522,32</b>	<b>97071,32</b>	<b>97071,32</b>
Sueldos y salarios *	76801,56	77350,56	77350,56
Suministros	2400	2400	2400
Material oficina	300	300	300
Cuota de autonomos	4370,76	4370,76	4370,76
Mantenimiento y reparación	2800	2800	2800
Arrendamientos	9600	9600	9600
Seguro local	250	250	250
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>400</b>	<b>357,19</b>	<b>261,35</b>
Intereses del prestamo	400	357,19	261,35
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>25514,68</b>	<b>21681,49</b>	<b>39843,33</b>
Dotación amortizaciones	302,5	302,5	302,5
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>25212,18</b>	<b>21378,99</b>	<b>39540,83</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y RDTO</b>	<b>25212,18</b>	<b>21378,99</b>	<b>39540,83</b>
Intereses	0	100	100
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y RDTO</b>	<b>25212,18</b>	<b>21278,99</b>	<b>39440,83</b>
Provisión impuestos/beneficios	3781,827	3191,8485	11832,249
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>21430,353</b>	<b>18087,1415</b>	<b>27608,581</b>

\* En los años 2020 y 2021 los sueldos de los trabajadores incrementarán en función de la subida del IPC (1,5%).

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, una vez estimados los ingresos y gastos ordinarios podemos realizar el cálculo de los flujos de efectivo generados por la actividad de la empresa.

Tabla 9: Flujos de efectivo de Denuedo.

CONCEPTO/ AÑO	0	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
<b>FLUJOS DE CAPITAL</b>	-30000			
<b>TOTAL INGRESOS ORDINARIOS</b>		122437	119110	137176
<b>TOTAL GASTOS ORDINARIOS</b>		-95150	-98030	-98750
<b>RESULTADO FINANCIERO ( INTERESES PYG)</b>		0	-100	-100
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES</b>		-3987,675	-3048,0465	-11328,645
<b>AMORTIZACIÓN PRESTAMO</b>			-2500	-2500
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-30000	23299,325	15431,9535	24497,355

Fuente: Elaboración propia

## 7. CONCLUSIÓN

Una vez realizado el plan de empresa, sacamos las siguientes conclusiones.

De acuerdo con el análisis del entorno tanto interno como externo podemos aceptar la idea de crear una empresa de servicios, ya que actualmente el nivel de amenazas y debilidades es menor que el número de oportunidades que nos encontramos. El mercado de las nuevas tecnologías está en proceso de crecimiento abriéndose paso en la sociedad de manera brusca; lo que nos ofrece un amplio campo de clientes.

Respecto al desarrollo del negocio debemos tener muy claro cuál va a ser nuestro factor diferenciador frente a la competencia, ya que deberemos conseguir la fidelidad de los clientes. Dentro del plan de marketing debemos definir correctamente la localización, nuestro público objetivo y la marca, ya que serán los elementos claves para desarrollar nuestras estrategias. En nuestro caso “Denuevo” es una empresa que cuenta con un amplio público objetivo gracias a la excelente elección de la localización; podríamos considerar la ciudad de Santander como el primer paso al éxito.

En lo que se refiere a nuestras estrategias, la elección es la más adecuada para obtener beneficios a corto/medio plazo tanto económicos como materiales, la clave de poder mantenernos a flote es conseguir la fidelidad del consumidor, debemos dar un trato exclusivo a cada uno de nuestros clientes. Para ello contamos con un equipo reducido, pero con las cualidades necesarias para hacer de la experiencia del cliente único.

Tras realizar los cálculos pertinentes respecto a ingresos y gastos esperados, los resultados determinan que es un negocio viable, puesto que se obtendrían beneficios desde el primer año. De todos modos, se trata de una serie de hipótesis, por lo que debemos ser precavidos. Aun así, apreciamos que a partir del segundo año los resultados son mucho más favorables.

Si se cumplieran estas expectativas, podríamos plantearnos la posibilidad de ampliar el negocio. Pero antes de considerar se debe esperar a estudiar el funcionamiento del mercado, puesto que no siempre funciona como se espera. Por tanto, desde el primer año tendremos que ir actualizando los datos para que sean lo más verosímiles posible, y en base a ellos tomar las decisiones adecuadas.

## 8. BIBLIOGRAFIA

Alfonso Peiro Ucha, Estrategias genéricas de Porter. Disponible en:

<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

ANA TRENZA, 2018. Misión, visión y valores de una empresa. Definición y ejemplos.

(Consulta el 25 enero 2019). Disponible en: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>

ACTUALIDAD EMPRESA, 2015. Plan estratégico: estrategia competitiva y proceso de

planificación (parte 1). Disponible en: <http://actualidadempresa.com/plan-estrategico-estrategia-competitiva-y-proceso-de-planificacion-1aparte/>

ALERTA, 2019. Cantabria suma 200 parados más en febrero, 2.200 menos que hace

un año. Disponible en: <http://www.eldiarioalerta.com/articulo/economia/cantabria-suma-200-parados-mas-febrero-2200-menos-hace-ano/20190304105038051182.html>

Análisis integral de la ciudad de Santander, 2010. Disponible en:

[http://www.planestrategicosantander.com/archivos/ANALISIS\\_SANTANDER.pdf](http://www.planestrategicosantander.com/archivos/ANALISIS_SANTANDER.pdf)

Antonio Maqueda, La inversión en I+D sigue perdiendo peso en España pese a la recuperación, 2017. Disponible en:

[https://elpais.com/economia/2017/11/28/actualidad/1511866295\\_065910.html](https://elpais.com/economia/2017/11/28/actualidad/1511866295_065910.html)

BANKINTER. Web oficial: <https://www.bankinter.com/empresas/financiacion/lineas-ico>

BLOG BILLAGE, 2015. Cuánto cuesta crear una sociedad limitada. Disponible en:

<https://www.getbillage.com/es/blog/cuanto-cuesta-crear-una-sociedad-limitada>

BLUE SOCIAL MEDIA. Web oficial: <https://www.bluesocialmedia.com/>

BUSSINES SCHOOL, 10 pasos para un proceso de selección efectivo (Consulta 20

enero de 2019). Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal-3/10-pasos-proceso-seleccion-efectivo/>

Cantabria evalúa las repercusiones económicas para “atenuar” un “Brexit” duro, 2019.

Disponible en: <http://www.cantabria24horas.com/noticias/cantabria-evala-las-repercusiones-economicas-para-quotatenuarquot-un-brexit-duro/77387>

Cristina Rodríguez Merino, 2015. ¿Qué es E-commerce o comercio electrónico?

Disponible en: <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>

Cuota autónomos societarios (Consultado 18 mayo 2019). Disponible en:

<http://gestron.es/cuota-autonomo-societario-2019/>



Datos macroeconómicos, expansión 2018 (Consulta 15 diciembre 2018). Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/cantabria>

David Tomas, 2018 Los 8 formatos de publicidad digital que no has de perder de vista. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/los-8-formatos-de-publicidad-digital-que-no-has-de-perder-de-vista>

DIVARIAN, 2017. ¿Quieres saber por qué las regiones del Cantábrico son las que mayor calidad de vida tienen? Disponible en: <https://blog.divarian.com/quieres-saber-por-que-las-regiones-del-cantabrico-son-las-que-mayor-calidad-de-vida-tienen/>

Elena CHarameli, 2018. Anuncios y publicidad en Marketing Digital que debes saber. (Consultado 15 diciembre 2018) Disponible en: <https://vilmanunez.com/15-tipos-de-anuncios-y-publicidad-en-marketing-online/>

El portal europeo de la movilidad profesional, 2018. Disponible en: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=444&countryId=ES&acro=Imi&lang=es&regionId=ES1&nuts2Code=ES13&nuts3Code=&regionName=Cantabria>

Emprendedores, Como se hace un análisis DAFO, 2012. (Consultado el 20 diciembre 2018). Disponible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/a30069/como-hacer-un-dafo2/>

EMPRENDEPYME. Web oficial: <https://www.emprendepyme.net/>

Emprendepyme, ¿Cuánto cuesta un seguro para pymes? (Consulta el 28 marzo 2019). Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/cuanto-cuesta-un-seguro-para-empresa.html>

Erica Jong, Estrategias de crecimiento (Consultado en 10 enero 2019). Disponible en: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39\\_estrategias\\_crecimiento.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html)

FORO CIUDADES (Consulta 22 enero 2019). Disponible en: <https://www.foro-ciudad.com/cantabria/santander/habitantes.html#ParoRegistrado>

FUTURALIA. Web oficial: <http://www.futuralia.biz/mision-futuralia>

GOBIERNO DE CANTABRIA. Web oficial: <http://www.cantabria.es/>

GOOGLE MAPS. Web oficial: <https://www.google.com/maps/>

GrupDos, crear una marca. (Consulta en 15 enero 2019). Disponible en: [https://www.grupdos.com/es/?gclid=CjwKCAjwvuzkBRAhEiwA9E3FUt8g74dMg-98fX5oTHENrYjlby6gapDNeNHWGXdRFoiKU0latqv8BoCQncQAvD\\_BwE](https://www.grupdos.com/es/?gclid=CjwKCAjwvuzkBRAhEiwA9E3FUt8g74dMg-98fX5oTHENrYjlby6gapDNeNHWGXdRFoiKU0latqv8BoCQncQAvD_BwE)

Guía para creación de empresas. (Consulta en 5 octubre 2018). Disponible en: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=7>

ICANE. Cantabria en cifras 2016. Disponible en: [https://www.ican.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1401d1ff-ef40-4dc5-a9e4-5fdcc1c772bb&groupId=10138](https://www.ican.es/c/document_library/get_file?uuid=1401d1ff-ef40-4dc5-a9e4-5fdcc1c772bb&groupId=10138)

Informe de mercado de trabajo de Cantabria 2018. Disponible en: [https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado\\_trabajo/3030-1.pdf](https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/3030-1.pdf)

Infoautonomos, Seguridad social autónomos (Consultado 15 mayo 2019). Disponible en: <https://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/bonificaciones-autonomos-reta/>

J. E. Pelayo 2018 CEOE, Cámara de Comercio, directores generales y presidentes de trece grandes empresas analizan para El Diario la situación económica y las perspectivas para 2018 (Consultado 20 enero 2019). Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/cantabria/radiografia-economia-cantabria-20180127112727-nt.html>

Janire, 2015 ¿Cuánto cuesta montar una empresa? Disponible en: <https://blog.jobandtalent.com/cuanto-cuesta-montar-una-empresa/>

Javier Gosendo, 2018. ¿Cuánto cuesta un Servicio de Marketing Digital? Disponible en: <https://www.javiergosende.com/cuanto-cuesta-servicio-marketing-digital/02/03/2018/7088>

Juan Manuel Rubio, 2013. Cómo elaborar un plan estratégico. Disponible en: <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>

Lia Schöler, Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias?, 2017. Disponible en: <https://www.rdstation.com/blog/es/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>

Línea ICO. Disponible en: [https://www.polizasdecREDITOYfinanciacion.es/?gclid=CjwKCAjwm-fkBRBBEiwA966fZGR28V6hyfUDFMeLuQkjVKyCMRcaJd4nOMBOV1eEodNovOMEcKwmrxoCCXsQAvD\\_BwE](https://www.polizasdecREDITOYfinanciacion.es/?gclid=CjwKCAjwm-fkBRBBEiwA966fZGR28V6hyfUDFMeLuQkjVKyCMRcaJd4nOMBOV1eEodNovOMEcKwmrxoCCXsQAvD_BwE)

Modelo de creación de valor para el cliente, área de investigación Mercadotecnia. Disponible en: [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri\\_modelo\\_creacion\\_valor\\_cliente.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf)

Padigital, ¿Qué es el mercado objetivo de una empresa? 2018. Disponible en: <https://www.padigital.es/captacion-clientes/que-es-el-mercado-objetivo-de-una-empresa.html>

Pascual Parada, Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno, 2013. Disponible en: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

PRISMA. Web oficial: <https://iprisma.es/>

QUAKMEDIA. Web oficial: <https://quakmedia.com/agencia/mision-y-vision/>

Rafael Fraile, La inversión en I+D+i, 2018. Business school. Disponible en: [http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_I+D+i.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_I+D+i.pdf)

Rafa Galán, 2018. Plan financiero para principiantes. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/a76843/plan-financiero-principiantes/>

RENATA MARCIARIK, 2013. ¿Qué es un plan estratégico? Disponible en: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Registro de marca. Disponible en: [https://www.speedpatent.es/?gclid=Cj0KCQjw4fHkBRDcARIsACV58\\_EqVuHGDWIRROtEkBrQEE\\_EbPzUnpuU4gYBxY1ILMxYdGeLY4VHYVj0aAv9iEALw\\_wcB](https://www.speedpatent.es/?gclid=Cj0KCQjw4fHkBRDcARIsACV58_EqVuHGDWIRROtEkBrQEE_EbPzUnpuU4gYBxY1ILMxYdGeLY4VHYVj0aAv9iEALw_wcB)

Santander datos abiertos. Web oficial: <http://datos.santander.es/>

Silvia Martinez, El plan de Recursos Humanos. Disponible en: <https://superrhheroes.sesametime.com/plan-recursos-humanos/>

SOCIALINMEDIA. Web oficial: <https://socialinmedia.com/>

TOP HAT DIGITAL. Web oficial: <http://tophatestudio.com/>

TODO SOBRE CANTABRIA, 2018. (Consulta 25 enero 2019). Disponible en: <https://www.red2000.com/spain/region/1r-canta.html>

ZURICH. Web oficial : <https://www.zurich.es/es-es/seguros-empresas/negocios/oficinas-despachos>